

جوان سازی سازمانی

دکتر محمد ابراهیم سنجی

مقدمه

موجودات زنده اعم از گیاهان، حیوانات، و انسانها پس از تولد و پا گذاردن به عرصه حیات، مراحل مختلفی را یکی پس از دیگری در یک سیر تکاملی و به هم پیوسته طی می‌کنند تا اینکه سرانجام به مرحله پیری می‌رسند. سازمانها نیز همانند موجودات زنده در موقعیتهایی خاص پا به عرصه وجود می‌گذارند و سپس در صورت موفقیت با عبور از مراحل گوناگون رشد و توسعه به مرحله پیری سازمانی - یعنی مرحله‌ای که در آن از قدرت تحرک و درجه انعطاف پذیری سازمان به گونه قابل ملاحظه‌ای در مقایسه با مراحل قبلی آن کاسته می‌شود - می‌رسند تا اینکه در پی این مرحله چراغ عمر سازمان به تدریج و یا به یکباره خاموش می‌شود؛ با این تفاوت که سازمانها می‌توانند قبل از ورود به وادی پیری و یا حتی بعد از ورود در آن با اتخاذ استراتژیهای نوین و ایجاد مجموعه‌ای از تغییرات هماهنگ در تاروپود خود، وارد چرخه عمری جدید گردند و مجدداً سیر تکاملی تازه‌ای را، که در آن توانمندیها و شادابی جدیدی در سازمان ایجاد می‌شود، آغاز نمایند.

اینکه سازمانها دقیقاً قبل از رسیدن به مرحله پیری چه مرحله‌ای را طی می‌کنند، خود سؤال جداگانه‌ای است که باید در فرصتی دیگر بدان پرداخت. در اینجا فقط لازم است قبل از ورود به اصل موضوع به چند نکته مقدماتی توجه شود:

اول اینکه علی‌رغم حساسیت و توجه روزافزونی که دانشمندان مدیریت به تازگی در این خصوص به خرج داده‌اند، در عین حال، ادبیات معاصر مدیریت در این زمینه بسیار ضعیف و به تعبیری در مرحله ابتدایی قرار دارد. امروزه تئوریهای مدیریت با پشت سر گذاشتن بیش از یک قرن سابقه ساخت و تازهای

نظریه پردازی و ذخیره سازی انبوهی از فنون و تکنیکهای پیشرفته، در عین حال، هنوز هم نتوانسته‌اند چارچوب نظری و کاربردی منسجمی را در باب چگونگی «جوان سازی» و «تجدید حیات سازمانی» در وضعیتی که چراغ عمر سازمان بر اثر پیری رو به خاموشی می‌رود، ارائه دهند؛ به گونه‌ای که یکی از صاحبانظران کاربرد روش علمی تیلور را برای حل معضلات سازمانی در عصر کنونی «فاجعه» قلمداد نموده، حتی تلاش می‌کند تفسیر جدیدی از «علم» و «مدیریت علمی» ارائه دهد.^۱

نکته دوم اینکه درجه بزرگی سازمان و سالهای عمر آن را نمی‌توان در زمره علتها و یا شاخصهای پیری سازمان برشمرد به گونه‌ای که بر مبنای آن سازمانهای بزرگ و پر سابقه در ردیف سازمانهای فرتوت، و سازمانهای کوچک و کم سابقه در شمار سازمانهای جوان فرض شود. حجم سازمان و عامل زمان به خودی خود موجبات رسیدن به مرحله پیری را فراهم نمی‌سازد. چه بسا بتوان سازمانهایی را یافت که با حجمی نه چندان بزرگ و عمری نه چندان طولانی، در عین حال، در زمره سازمانهای بالغ قرار گیرند.^۲

نکته بعدی اینکه بنا بر تجربیات مدیریت در سازمانهای امروزی «هر فرآیندی از رشد، شرایط سقوط خود را به وجود می‌آورد»؛^۳ یعنی اینکه سازمانها به صورت طبیعی به سمت کهولت و پیری سیر می‌کنند. این موضوع طبیعتاً با نظریه آنتروپی در تئوری سیستمها مطابقت دارد. بر پایه این نظریه، ساختارهای سازمانی به خودی خود به سمت واگرایی و از هم گسیختگی درونی کشش دارند، مگر اینکه همواره انرژی جدیدی، سازمان را به سمت همگرایی و رسیدن به رشد بیشتر سوق دهد. از اینرو با توجه به روند رو به تزاید انحلال و از هم پاشیدگی بسیاری از

سازمانهای امروزی، امر جوان‌سازی و فراهم آوردن مکانیزمهای تحول آفرین برای تداوم حیات بسیاری از سازمانهای بزرگ و کوچک کاملاً الزامی و اجتناب‌ناپذیر است.

در این مقاله تلاش می‌شود ضمن ارائه تصویری روشن از وضعیت پیری سازمانی، پاره‌ای از عوامل مؤثر در جوان‌سازی سازمان به گونه‌ای که مانع از فرو افتادن آن در گرداب «افت تدریجی» گردیده و متضمن استمرار رشد و شکوفایی آن در بستر زمان باشد، مورد بررسی قرار گیرد.

ماهیت پیری سازمانی

قبل از پرداختن به موضوع جوان‌سازی در سازمان، ابتدا لازم است ماهیت پیری سازمانی به درستی تبیین شود و پاره‌ای از شاخصهای عمده آن معرفی گردد. انجام چنین امری راه را برای تشریح مکانیزمها و چارچوب کلی جوان‌سازی هموار می‌سازد.

پیش از این گفته شد که سازمانها همچون موجودات زنده در وضعیتی خاص پا به عرصه وجود می‌گذارند، سپس در صورت موفقیت با عبور از مرحله نوپایی به توسعه کمی و کیفی می‌پردازند تا اینکه دوران شکوفایی را سپری نموده، به وادی کهولت سازمانی پای می‌نهند. بسیاری از سازمانها در دوران پیری غالباً با مشکل حاد قالب گرفتن ساختارها، رویه‌ها، مکانیزمهای تصمیم‌گیری و خلاصه با مجموعه‌ای از عملکردهای یکنواخت و کلیشه‌شده روبرو می‌شوند، به گونه‌ای که این قبیل سازمانها در برخورد با اوضاع جدید محیطی، قدرت انعطاف‌پذیری خود را برای رویارویی با تهدیدات پیش‌بینی نشده، رقابتهای جدید، و یا بهره‌گیری از فرصتهای نو ظهور از دست می‌دهند.

تجربه نشان داده است که پاره‌ای از سازمانها با پشت سر گذاشتن دورانی از تحرکات خلاق و کسب موفقیت‌های غیر منتظره که در فرایند آن قانونمندیهای نیرومندی در زمینه کنترل تمامی ابعاد و جوانب سازمانی به چشم نمی‌خورد، سرانجام به مرحله‌ای می‌رسند که در آن مدیریت تمایل دارد تا با وضع انواع ضوابط و استانداردهای گوناگون، تمامی روابط و زیرسیستمهای سازمانی را به نظم آورده و بدین‌سان کنترل‌های مورد نظر را در سراسر پیکره سازمان اعمال نماید. در این حالت است که بسیاری از رفتارهای سازمانی قالب‌بندی شده و حالت کلیشه‌ای به خود می‌گیرد، به گونه‌ای که سازمان در اثر ابتلا به نوعی جمود محسوس که از

استاندارد شدن و ثبات یافتن روابط درون سازمانی نشأت می‌گیرد، قدرت انعطاف‌پذیری خود را در برخورد با وضعیت جدید محیطی که لازمه آن ایجاد تغییرات اساسی در بسیاری از رویه‌ها و رفتارهای موجود سازمانی است به گونه‌ای محسوس از دست می‌دهد. به زعم برخی از دانشمندان، «روابط ثابت درون سازمانی و رویه‌هایی که مدتهای طولانی بر مبنای موفقیت سازمان در یک برهه زمانی پیش از این (و در یک میدان رقابتی متفاوت) شکل گرفته است، جهت‌گیری جدید استراتژیک در سازمان را فوق‌العاده مشکل می‌کند.»^۴ بدین ترتیب ممکن است سازمانها پس از طی مراحل از رشد و بالندگی و کسب موفقیت‌های ارزشمند، به مرحله‌ای برسند که در آن توجه عمده مدیریت بیشتر معطوف به ایجاد انواع و اقسام استانداردهای انجام کار برای فعالیتهای عملیاتی سازمان گردد.^۵ این مرحله از تکامل سازمانها را پیری سازمانی می‌نامند.

با توجه به این ملاحظات معلوم می‌شود که سازمانها در مرحله پیری بیشتر در دام فعالیتهای کلیشه‌ای، که در وضعیت خاص محیطی قبلی ضامن موفقیت سازمان بوده است، گرفتار می‌آیند و کمتر می‌توانند در رویارویی با وضعیت جدید محیطی با اتکا به همین فعالیتهای کلیشه‌ای، که چندان با اوضاع جدید سازگار نیستند، به استقبال فتح میدانهای جدید رقابتی بروند. از اینرو سازمانها اکثراً در مرحله پیری با مشکل حاد تجدید بنا و رسیدن به نوعی شکوفایی جدید که آغازگر دوران تازه‌ای از تحول و رشد به حساب آید روبرو می‌شوند. در واقع ماهیت پیری سازمانی را می‌توان در وجود نوعی ثبات توأم با انجماد در ساختارها، سیستمها، رویه‌ها و رفتار سازمانی، تکنولوژی سازمان، دانش فنی، و سبک مدیریت و رهبری سازمانی که مجموعاً نمی‌تواند چندان با اوضاع محیطی جدید سازگاری داشته باشد جستجو نمود.^۶

با توصیفی که از ماهیت پیری سازمانی به عمل آمد، شاخصهایی را نیز می‌توان به مثابه نمودهایی از پیری سازمانی معرفی نمود؛ به عبارت دیگر، شاخصهایی را می‌توان یافت که وجود تعداد قابل ملاحظه‌ای از آنها در هر سازمان می‌تواند به منزله نوعی علامت بیماری برای تشخیص پیری سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. تعدادی از این شاخصها که در ادبیات معاصر مدیریت نیز بیش و کم بدان اشاره شده است به قرار زیر است:

۱- گرایش افراطی به بوروکراسی

- ۲- تنگ بودن عرصه سازمان بر خلاقیت‌های فردی و گروهی
- ۳- تعقل‌گرایی افراطی و پایبندی بدون انعطاف مدیران نسبت به طرحها و برنامه‌های از پیش تنظیم شده^۷
- ۴- زیاد شدن فاصله میان مدیران ارشد و بدنه سازمان
- ۵- عدم تمایل نسبت به اخذ تکنولوژی و دانش فنی جدید
- ۶- کم بودن گرایش مدیریت نسبت به تغییرات
- ۷- تمرکزگرایی شدید
- ۸- به کار گرفتن تمامی منابع سازمان به گونه‌ای که هیچگونه منابع دیگری برای جبران شکستهای احتمالی و یا تحمل هزینه‌های نوآوری باقی نماند^۸
- ۹- کاهش خطرپذیری و اتکا به رویه‌های محافظه کارانه
- ۱۰- رواج امور تشریفاتی در لباس، القاب، و سنتها^۹
- ۱۱- تمرکز تلاش برای حفظ ظواهر تا ارتقای محتوا
- ۱۲- حضور بیشتر سیستمها، فرمها، دستورالعملها، و مقررات^{۱۰}
- ۱۳- انزوگرایی از محیط و کاهش ارتباط از طریق ایجاد یک کانال بسیار محدود و باریک^{۱۱}
- ۱۴- تلقی هر فرصتی به مثابه یک مسأله و مشکل^{۱۲}

تبیین مفهوم جوان‌سازی سازمان و پیامدهای آن

جوان‌سازی در سازمانهای پیر مستلزم این است که رهبری سازمان بتواند با ایجاد تغییرات اساسی در استراتژی، رویه‌ها، سیستمها، تجهیزات، کیفیت آموزش، ساختار و فرهنگ سازمان، در واقع وضعیت موجود را در یک فرایند زمانی فشرده به وضعیت مطلوب تبدیل نماید، این بدان معنی است که رهبری سازمان بتواند سازمان جدیدی را از درون سازمان قدیم از نو متولد نماید. امروزه فرایند تبدیل سازمانها از نوعی به نوع دیگر در زمره

غامضترین و پیچیده‌ترین کارکردهای مدیران عالی به شمار می‌رود. مسأله تنها این نیست که فقط یک تغییر در یک جزء خاصی از سازمان ایجاد شود. بلکه مشکل در این است که بتوان همزمان چندین تغییر بنیادین را در ارکان و ابعاد گوناگون سازمان ایجاد نمود. این در حالی است که هر یک از این تغییرات می‌تواند تأثیرات پیش‌بینی نشده‌ای بر دیگر تغییرات سازمان داشته باشد. این موضوع در مثل مانند بیماری است که از چند نوع بیماری گوناگون در رنج بوده و برای معالجه نیاز دارد که همزمان چند نوع عمل جراحی و مداوای طبی را متحمل شود. در چنین وضعیت دشواری، هر یک از جراحان و یا پزشکان به تنهایی نمی‌توانند عمل مورد تشخیص خود را انجام دهند، بدون آنکه به سایر جراحات بیمار توجه داشته باشند و اگر به فرض همه جراحان و پزشکان مستقلاً و به صورت همزمان به مداوای بیمار همت‌گمارند، چه بسا بیمار جان خود را نیز از دست بدهد. روی هم رفته دلیل عدم موفقیت و یا شکست بسیاری از تغییرات بنیادین سازمانی در این است که مدیریت علی‌رغم برخورداری از توان لازم برای ایجاد تغییر در هر یک از اجزای سازمان به صورت موردی و مجزای از یکدیگر، در عین حال، از ایجاد تغییرات در مجموعه‌ای از اجزای مورد نظر سازمانی به صورت تقریباً همزمان و توأم با یکدیگر عاجز می‌ماند.^{۱۳}

زمانی که مدیریت به امر جوان‌سازی سازمان همت می‌گمارد باید بتواند بر مبنای یک طرح پیش‌بینی شده و فراهم آوردن مقدمات لازم، تغییرات سنجیده و موزونی را بر حسب لزوم و در کوتاهترین زمان ممکن در مجموعه‌ای از ابعاد زیر ایجاد نماید:

- * استراتژی و جهت‌گیری سازمان
- * ساختار سازمانی، نوع مشاغل و روابط بین آنها
- * رفتار و فرهنگ سازمانی (پذیرش مهارتها و باورهای جدید)
- * تکنولوژی و تجهیزات محوری سازمان
- * رویه‌ها و استانداردهای انجام کار
- * ضوابط و سیستم‌گزینش، ترفیعات، پاداش، و تنبیه
- * نحوه توزیع قدرت در سازمان و مکانیزمهای تصمیم‌گیری
- * شیوه‌های نظارت و کنترل
- * سیستم اطلاعات مدیریت
- * نوع رهبری سازمان
- * پاره‌ای زیر سیستمهای دیگر

شکی نیست که سازمانها در وضعیت به کارگیری این تغییرات، بسیار آسیب پذیر خواهند بود. در این وضعیت است که شیرازه بسیاری از روابط و پیوندهای سازمانی افراد از هم می‌گسلد؛ پاره‌ای از مشاغل به کلی از بین می‌رود؛ پاره‌ای دیگر به شکل جدیدی تحول می‌یابد، مهارت‌های قدیمی نیاز به اصلاح پیدا می‌کند و چه بسا که دیگر پاسخگوی نیازهای جدید نباشد. افرادی از گردونه سازمان خارج می‌شوند و افراد جدیدی از سازمان سر بیرون می‌آورند. تکنولوژی و تجهیزات جدیدی در سطح سازمان ظاهر می‌شود. نوع برخورد مدیریت و رهبری سازمان دگرگون می‌شود. مقاومتها و تنشهای گوناگونی در سازمان قد علم می‌کند. جناحهای جدیدی از سازمان غیر رسمی شکل می‌گیرد، و خلاصه ناخواسته بسیاری از مسائل در صحنه سازمان ظاهر می‌شوند. مجموعه این عوامل است که دست به دست یکدیگر داده و وضعیت نسبتاً متزلزل و بی‌ثباتی را در سازمان ایجاد می‌نماید.

پاره‌ای از افراد سازمان، تغییرات پیش‌بینی شده را به فال نیک گرفته و از چالشهای جدید به منزله نوعی تحول، که در عین حال تنوع جدیدی را وارد زندگی آنان می‌کند، استقبال می‌نمایند، در حالی که بیشتر افراد در رویارویی با تغییرات از خود واکنش و مقاومت نشان می‌دهند.^{۱۴}

روی هم رفته شدت مسائل و مشکلات مبتلا به سازمانها در وضعیت انتقال از حالت قدیم به جدید به اندازه‌ای است که برخی از دانشمندان برای اداره سازمان در دوران انتقال، نوع خاصی از رهبری سازمانی موسوم به «رهبری تحول آفرین» را، که با مدیریت متعارف سازمانها تفاوت دارد، ارائه داده‌اند. دو تن از این صاحب‌نظران ضمن تبیین وجوه تمایز بین رهبری تحول آفرین و مدیریت متعارف که از آن به عنوان مدیریت تعاملی نیز یاد شده است، رهبری تحول آفرین را چنین توصیف می‌کنند:

«ما این رهبران جدید را رهبران تحول آفرین می‌نامیم، زیرا آنها باید چیز جدیدی را از درون چیز قدیم خلق نمایند؛ آنها باید از ورای بینش قدیمی، بینش جدیدی را ایجاد نموده و آن را به گونه‌ای به دیگران انتقال دهند که نه تنها نظاره‌گر بینش جدید باشند، بلکه نسبت به آن احساس تعهد کنند. در حالی که مدیریت تعاملی تنها اصلاحات مختصری را در مأموریتها، ساختار، و

مدیریت منابع انسانی سازمان ایجاد می‌کند، [در عوض] رهبران تحول آفرین نه تنها تغییرات عمده‌ای را در هر یک از این سه زمینه به وجود می‌آورند، بلکه تغییرات بنیادینی را نیز در سیستمهای سیاسی و فرهنگی سازمان به منصه ظهور می‌رسانند. این تحول در سیستمهای سیاسی و فرهنگی سازمان در واقع چیزی است که بیشتر صاحب‌نظران آن را وجه تمایز رهبری تحول آفرین از رهبری تعاملی به شمار می‌آورند».^{۱۵}

در هر حال، حساسیت و درجه آسیب‌پذیری دوران تغییرات اساسی و انتقال از وضعیت قدیم به وضعیت جدید ایجاب می‌کند تا مراحل اجرایی تغییرات در سایه حمایت و پشتیبانی همه جانبه مدیران ارشد سازمان با دقت و مهارت هر چه بیشتر از پیش طراحی گردیده و به درستی به منصه عمل در آید، زیرا در غیر این صورت نه تنها تأثیرات مخربی بر روحیه، انگیزه، و درجه تعهدپذیری کارکنان ایجاد خواهد شد، بلکه دامنه تناقضات درون سازمانی نیز رو به تشدید خواهد نهاد.^{۱۶}

بنا بر آنچه تاکنون گفته شد معلوم گردید که مقوله «جوان‌سازی» سازمان اساساً مستلزم ایجاد سلسله تغییراتی اساسی، به هم پیوسته، و موزون در جهت‌گیری و در بسیاری از ابعاد و عناصر کلیدی سازمان است به گونه‌ای که بتوان در پرتو این تغییرات، سازمان جدیدی را متناسب با نیازمندیها و وضعیت جدید محیطی از درون سازمان قدیمی به وجود آورد؛ سازمان جدیدی که بیشتر در اسم با سازمان قدیمی وجه اشتراک دارد، در حالی که بافت و ماهیت آن با سازمان قدیمی متفاوت است.

این نکته را باید در اینجا مورد تأکید قرار داد که علی‌رغم اینکه موضوع «جوان‌سازی» و یا به تعبیر دیگر «ایجاد تغییرات اساسی در سازمان» دارای ابعاد و جنبه‌های گوناگونی است، در عین حال تکیه‌گاه اصلی این تغییرات بیشتر بر محور نیروی انسانی قرار دارد، زیرا برای اینکه مجموعه تغییرات پیش‌بینی شده با موفقیت به ثمر برسد هر فرد باید فکر، احساس، و شیوه انجام کار خود را به گونه دیگری تغییر دهد.^{۱۷}

دشواری چنین کاری برای سازمانهای بزرگ که حجم نیروی انسانی آنان بالغ بر هزاران نفر می‌باشد کاملاً مشهود است. با وجود این، مدیران عالی سازمانها چاره‌ای جز این ندارند تا برای

پیشبرد فرایندهای جوان‌سازی قاطبه اعضای سازمان را با صرف وقت و انرژی فراوان نسبت به وضعیت آینده و شیوه اعمال تغییرات به درستی توجیه نموده و انگیزه آنان را در این راستا تقویت نمایند. هدف مدیران ارشد سازمانها باید این باشد که «به هزاران نفر از کارکنان خود بیاموزند که چگونه در باب مقولات استراتژیک فکر کنند، الگوهای مربوط را بشناسند و مشکلات و فرصتها را قبل از وقوع پیش‌بینی نمایند.»^{۱۸}

اساساً دمیدن یک روح جدید به کالبد فرسوده سازمان و ایجاد تحول در تمامی زوایا و ابعاد آن بدون ایجاد تحولی مثبت و سازنده در نگرشها، باورها، و رفتار قاطبه اعضای سازمان امکانپذیر نیست و لذا تحول در نیروی انسانی سرچشمه و منشاء تحول در تمامی جوانب و زمینه‌هایی خواهد بود که فرایند جوان‌سازی نیازمند آن است. تحول منابع انسانی سازمان در واقع راه را برای پذیرش و جا انداختن هر چیز جدیدی که لازمه جوان‌سازی باشد می‌گشاید، اعم از اینکه این چیز جدید نوعی دانش جدید، تکنولوژی جدید، آموزش جدید، فرهنگ جدید، ساختار جدید، سیستم اطلاعاتی جدید، مشاغل جدید، مکانیزمهای پاداش و تنبیه جدید، و یا هر چیز جدید دیگری باشد.

فرایند جوان‌سازی

هر نوع فعالیت جوان‌سازی در واقع تلاشی در جهت تبدیل سازمان از وضعیت موجود به وضعیتی مطلوب و ایده‌آل است؛ وضعیتی که سازمان، آمادگی و توان لازم را برای پاسخگویی به نیازمندیهای تحول یافته و موقعیتهای جدید محیطی کسب خواهد نمود. از اینرو می‌توان فرایند کلی جوان‌سازی را در قالب مراحل ذیل عنوان نمود:

الف - بررسی وضعیت موجود

ب - تبیین وضعیت مطلوب

ج - برنامه‌ریزی و اقدام برای گذر از وضعیت موجود و رسیدن به وضعیت مطلوب^{۱۹}

بررسی وضعیت موجود

در بررسی وضعیت موجود، نقاط قوت و ضعف سازمان در موقعیت موجود مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. برای ارزیابی نقاط قوت و ضعف سازمان باید «تصویر کاملی از هدفهای موجود،

منابع موجود، و شرایط محیطی سازمان و آثار آنها» بر یکدیگر داده شود.^{۲۰} در واقع، آشکارترین نقطه قوت سازمان رسیدن به ثبات مطلوب سازمانی است که این مهم در نتیجه تعامل منطقی و متعادل سه عامل یاد شده به دست می‌آید. تجلی این ثبات را می‌توان در ترکیبی از موارد ذیل مشاهده کرد:

* روشن بودن حیطه وظایف واحدهای سازمانی

* قوام یافتن بسیاری از مشاغل و چگونگی ارتباط بین آنها

* مشخص بودن استانداردهای انجام کار در بسیاری از فعالیتهای جاری

* وجود ثبات در رفتار سازمانی تعداد زیادی از پرسنل

* رواج داشتن روح تعاون و همکاری در بین قاطبه اعضای سازمان

* شکل گرفتن نمودار سازمانی

* قانونمند شدن عملکرد زیر مجموعه‌ها

* سامان یافتن نظام ارتقای خدمتی پرسنل و نیز شیوه‌های تشویق و تنبیه

* عدم وجود تشنجهای عمده سیاسی - روانی در محیط کار

* هدایت فعالیتهای بر مبنای برنامه‌های از پیش تعیین شده

* شکل‌گیری سبکهای خاص رهبری در سازمان

عمده این شاخصها معمولاً در راستای تحقق استراتژی موجود سازمان و در موقعیتهای خاص محیطی موجود شکل گرفته است. در مجموع، ارزیابی دقیق عملکرد سازمان در وضعیت ثبات یافته موجود، نقاط قوت و ضعف سازمان را آشکار خواهد کرد.

تبیین وضعیت مطلوب

در وضعیت مطلوب باید تلاش شود تا آنجا که امکان دارد نقاط ضعف سازمان را برطرف نمود، لیکن موضوع تنها در اینجا پایان نمی‌پذیرد، زیرا سازمان در وضعیت مطلوب باید خود را برای پاسخگویی در وضعیت جدید محیطی، که به احتمال زیاد با اوضاع موجود آن به کلی متفاوت است، آماده کند.

برای ترسیم وضعیت محیطی جدید دو حالت کلی محتمل و مغایر یکدیگر را می‌توان تصور نمود. در حالت اول اوضاع آینده به گونه‌ای خواهد بود که سازمان می‌تواند با انجام اصطلاحاتی در توان موجود خود از عهده رویارویی با آن برآید. از این حالت با عنوان پیوستگی در وضعیت محیطی یاد می‌شود. معمولاً سازمانها

برای پاسخگویی به چنین وضعیتی که ابعاد و دامنه آن تا حدودی از قبل قابل پیش‌بینی است کمتر مشکل دارند. مشکل اصلی سازمانها عمدتاً متوجه پاسخگویی به اوضاع محیطی از نوع دوم است زیرا توان موجود سازمان به هیچ وجه آمادگی لازم برای رویارویی با وضعیت محیطی جدید را که ابعاد و دامنه آن از جهات گوناگون با اوضاع محیطی فعلی متفاوت و ناسازگار است ندارد. در اصطلاح بین اوضاع محیطی جدید و وضعیت محیطی فعلی گسستگی وجود دارد؛ لذا سازمانها برای رویارویی با اوضاع محیطی از نوع دوم چاره‌ای جز این ندارند تا با ایجاد مجموعه‌ای از تغییرات بنیادین در تاروپود خود توان جدیدی را که با وضعیت محیطی جدید سازگاری داشته باشد کسب نمایند.

مشکل اصلی در تبیین وضعیت موجود هنگامی که سازمان با گسستگی در اوضاع جدید محیطی روبرو می‌شود این است که نقاط قوت سازمان در وضعیت موجود الزاماً نقاط قوت سازمان در وضعیت مطلوب آن نخواهد بود و چه بسا نقاط قوت موجود در موقعیت جدید سازمان به نقاط ضعف تبدیل گردد که در این صورت، سازمان مجبور است خود را به گونه‌ای متحول کند که توان جدیدی را به مقتضای وضعیت نوین محیطی در خود ایجاد نماید. چنین امری بیش از پیش در گرو این است که بتوان تحلیل درستی را نسبت به آینده شرایط محیطی ارائه داد. اما آیا می‌توان آینده را به درستی از قبل پیش‌بینی کرد. پر واضح است که جواب منفی است، اما در عین حال، می‌توان احتمالات چندی را مورد نظر قرار داد و آنگاه متناسب با هر یک از این احتمالات، برنامه رسیدن به توان مشخصی را از قبل طراحی نمود. بدیهی است با گذشت زمان و فراهم آمدن اطلاعات جدید، برخی از این احتمالات پررنگتر می‌شود و از شدت برخی دیگر کاسته خواهد شد. در این صورت مدیران ارشد سازمان، باید همزمان با افزایش میزان احتمال هر یک از وضعیتهای پیش‌بینی شده محیطی، به برنامه‌های از قبل طراحی شده مربوط به آن توجه بیشتری کرده، منابع افزون‌تری را بدان اختصاص دهند. بدین صورت معلوم می‌شود که وضعیت مطلوب سازمان در آینده طیف محدودی از چند نوع توانمندیهای گوناگون خواهد بود که با گذشت زمان و کسب اطلاعات بیشتر، به تدریج از تعدد آن کاسته خواهد شد.

در اینجا لازم است تأکید شود که مدیران ارشد سازمان باید برای افزایش درجه پاسخگویی سازمان در رویارویی با وضعیت

محیطی گسسته، از قبل در فکر ایجاد ظرفیت و توان جدید سازمانی برآیند، و منتظر نمانند تا به محض پیدایش موقعیت جدید گسسته محیطی در مقام چاره‌جویی برآیند، زیرا فرصت لازم را برای ایجاد توان جدید سازمانی، که معمولاً مستلزم صرف وقت و تخصیص منابع بسیار است، در اختیار نخواهند داشت.

گذر از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب

از بحث گذشته معلوم شد که وضعیت مطلوب سازمان در رویارویی با تحولات گسسته محیطی، مقتضیاتی دارد که با وضعیت موجود آن تفاوت‌های کلی دارد، و اینکه مقتضیات جدید، توان سازمانی جدیدی را طلب می‌کند. برای رسیدن به توان جدید سازمانی، سطح پیشرفته‌تری از دانش فنی، تکنولوژی، مهارت‌های فردی و گروهی، و مجموعه‌ای از عملکردهای بالاتر مورد نیاز خواهد بود. چنین وضعیتی اقتضا دارد که سازمان ابتدا استراتژی جدیدی را انتخاب نموده و بر مبنای آن ساختارها و فرهنگ جدیدی را پایه‌ریزی نماید.

لزوم تغییر در استراتژی سازمان مجموعه‌ای از تغییرات موزون و اساسی را در هر یک از ابعاد نظام آموزشی، ترفیعات، انتصابات جدید، سیستم اطلاعات مدیریت، مکانیزمهای تشویق و تنبیه، تکنولوژی و دانش فنی، طبقه‌بندی مشاغل، حجم سازمان، تعدیل واحدهای سازمانی، نوع محصولات سازمان، شیوه‌های تصمیم‌گیری، تعدیل قدرت، شبکه‌های مدیریت و رهبری سازمانی را به همراه خواهد داشت.

روی هم رفته علت شکست و یا اضمحلال بسیاری از سازمانهای امروزی را می‌توان در عدم پیش‌بینی درست نحوه اجرای این تغییرات و یا در صورت پیش‌بینی درست، اعمال ناصحیح و یا ضعیف این تغییرات دانست.

در تشریح مکانیزمهای اعمال تغییرات سازمانی که مآلاً به «جوان سازی سازمان» منجر خواهد شد، مباحث مفصلی وجود دارد که انشاء... نگارنده این مقاله در فرصتهای دیگر بدان خواهد پرداخت.

پانویسها و منابع و مأخذ

1- David H. Freedman, "Is Management Still a Science",

عمل را در آنان تضعیف کند، در حالی که در برخی از موارد دیگر، تغییرات منطقی و حساب شده می‌تواند ارتقای روحی و عملکرد پرسنل را به همراه داشته باشد.

7- James B. Quinn, "Managing Innovation: Controlled Chaos", **Harvard Business Review**, May - June 1985, P. 78.

8- Fariborz Damanpour, "Organizational Innovation: A Meta - Analysis of Effects of Determinants and Moderators", **Academy of Management Journal**, Vol. 34, 1991, P. 556.

۹- ایساک آدیزس، «دوره عمر سازمان: پیدایش و مرگ شرکتها»، ترجمه دکتر محمد سیروس کاوه، (تهران: نشر اشراقیه، ۱۳۷۳)، صفحه ۶۶.

۱۰- همان منبع، ص ۸۳

۱۱- همان منبع، ص ۸۵

۱۲- همان منبع، ص ۹۰

13- Jaenie D. Duck, "Managing Change: The Art of Balancing", **Harvard Business Review**, Nov. - Dec. 1993, P. 110.

14- Michael Armstrong, "How to Be an Even Better Manager", Third Ed., (London: Kogan Page Ltd., 1990), P. 38.

15- Noel M. Tichy and David O. Ulrich, "The Leadership Challenge - A Call for Transformational Leader", **Sloan Management Review**, Fall 1984, P. 59.

16- Armstrong, P. 38.

17- Duck, P. 109.

18- Ibid, P. 110.

19- Leonard D. Goodstein and W. Warner Bruke, "Creating Successful Organizational Change", **Organizational Dynamics**, Spring 1991, P. 5.

۲۰- دکتر سید مهدی الوانی، «مدیریت عمومی»، (تهران: نشر نی، مهر

۱۳۶۹)، ص ۲۰

Harvard Business Review, Nov.- Dec. 1992, P. 26.

2- Ichak Adizes, "Corporate Life Cycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It", (Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc., 1988), P. 2.

3- Richard W. Beaty and David O. Ulrich, "Re - Energizing the Mature Organization", **Organizational Dynamics**, Spring 1991, P. 16.

4- Michael E. Mc.Gill, John W. Slocum, JR., and David Lie, "Management Practices in Learning Organizations", **Organizational Dynamics**, Summer 1992.

5- Beaty, P. 17.

۶- در اینجا ممکن است در نزد پاره‌ای از خوانندگان «ثبات سازمانی» به منزله عاملی مخرب در جهت رشد و توسعه سازمان به حساب آید و این گونه استدلال شود که ثبات‌گرایی در سازمان به خودی خود مانع ایجاد تغییرات و افزایش درجه انعطاف‌پذیری سازمان است و اینکه برای رسیدن به پویایی و تحرک سازمانی باید با عامل ثبات در سازمان مبارزه کرد به گونه‌ای که سازمان همواره در حال تغییر و دگرگونی باشد. برای پرهیز از این شبهه و اصلاح این برداشت نادرست، اجمالاً یادآور می‌شود که اصولاً «ثبات» و «تغییرات سازمانی» در یک سازمان پویا مکمل یکدیگرند. ثبات در سازمان لازمه وجود برقراری روابط موزون و متعادل بین واحدهای سازمانی است که ثمره آن در محصول نهایی سازمان تبلور می‌یابد. در واقع عدم ثبات در سازمان با وجود بی‌نظمی و نوعی هرج و مرج در روابط سازمانی مترادف خواهد بود. بدون شک ثمره چنین امری کاهش سطح عملکرد سازمان است. پس بناچار برای رسیدن به عملکردهای زیادتر، رسیدن به ثبات سازمانی امری لازم و اجتناب‌ناپذیر است. اما از آنجا که سازمانها برای بقای خود به موقعیتهای محیطی وابسته‌اند، لذا همزمان و یا پیش از تحول شرایط محیطی، کیفیت عمل سازمان نیز باید تحول یابد؛ این بدان معنی است که سطح پیشرفته‌تری از نظم و ثبات سازمانی مورد نیاز است و اینکه نظم و ثبات قدیمی، دیگر جوابگوی موقعیت محیطی تحول یافته جدید نخواهد بود. از اینرو تغییرات سازمانی، نظم و ثبات موجود را برای رسیدن به یک نظم و ثبات عالی‌تر بر هم خواهد زد؛ به عبارتی دیگر، تغییرات سازمانی ثبات مدار است و برای رسیدن به یک ثبات بالاتر طراحی می‌شود. بدیهی است چنانچه حالت ثبات مداری از تغییرات سازمانی حذف شود، در این صورت اعمال تغییرات، نقش مخربی را در سازمان ایفا خواهد نمود. در اینجا است که می‌توان تغییرات سازمانی را به دو بخش «تغییرات سازنده» و «تغییرات مخرب» تقسیم‌بندی کرد. در برخی از موارد چه بسا تغییرات پی در پی و شتابزده، اعضای سازمان را به ستوه آورد و افزون بر کاهش انگیزش پرسنل، روحیه خلاقیت و ابتکار